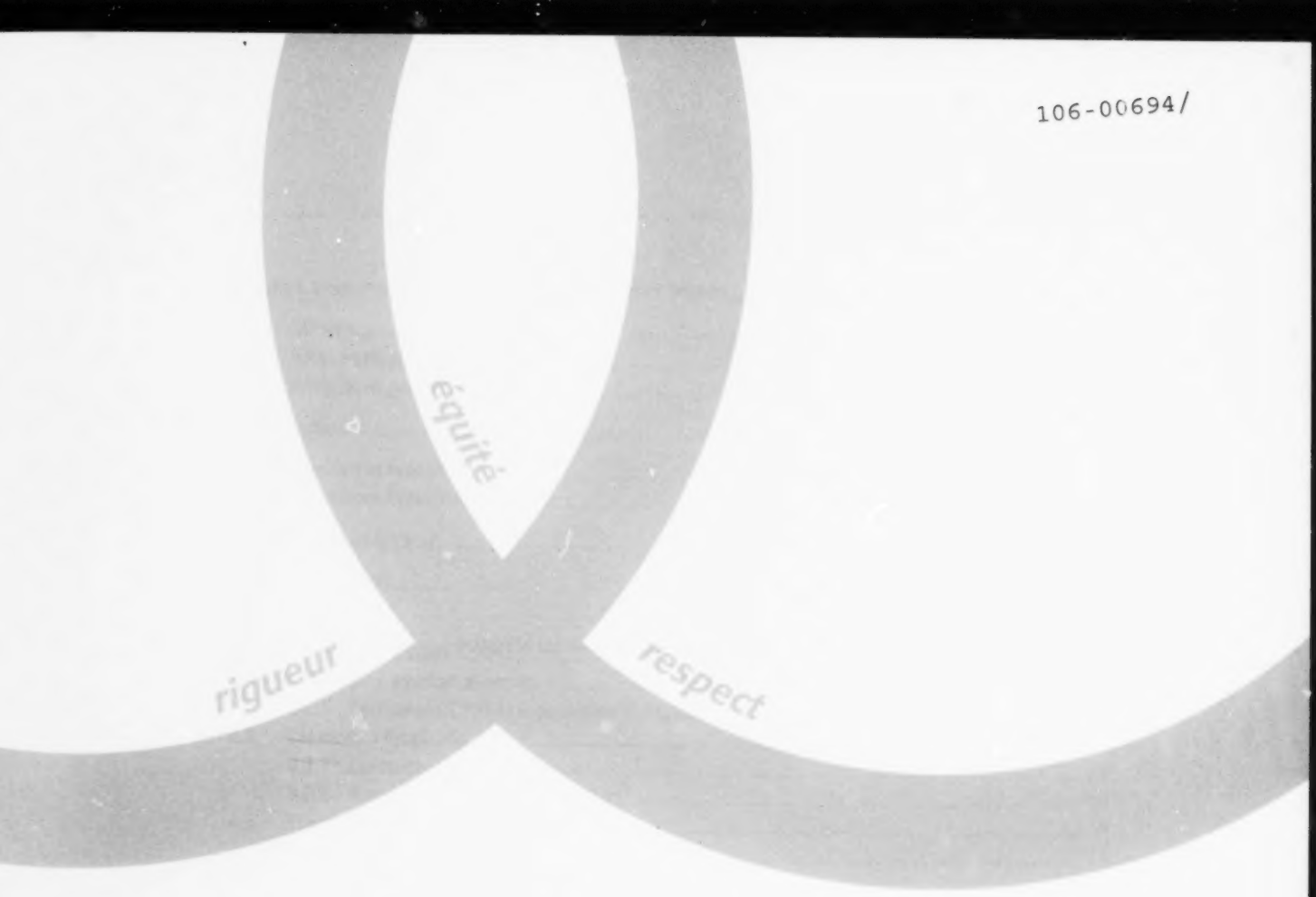
Centre de recouvrement

Plan d'action 2005-2006

Québec

106-00694/



Centre de recouvrement

Plan d'action 2005-2006

Québec

Rédaction
Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

Édition et conception
Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Infographie
AlainShé

Ce plan d'action 2004-2005 peut être consulté sur le site Internet du Ministère :
http://www.mess.gouv.qc.ca/centre-de-recouvrement

Dépôt légal – juin 2005
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 2-550-44544-6
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN : 1703-8294

© Gouvernement du Québec

Dans le seul but d'alléger le texte, la forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

1 Mission, responsabilités, produits et personnes visées 5

1.1 Mission 5
1.2 Responsabilités 5
1.3 Produits et personnes visées 5

2 Organisation 7

2.1 Ressources humaines 7
2.2 Ressources financières 9

3 Orientations et enjeux 11

3.1 Orientations 11
3.2 Enjeux 12

4 Cibles de résultats 2005-2006 13

4.1 Créances « assistance-emploi » 13
4.1.1 Recouvrer 52 millions de dollars 13
4.2 Créances « Emploi-Québec » 13
4.2.1 Contexte 13
4.2.2 Recouvrer 3,5 millions de dollars 14
4.3 Créances « garants défaillants » 14
4.3.1 Contexte 14
4.3.2 Recouvrer 3 millions de dollars 14
4.4 Créances « pensions alimentaires » 14
4.4.1 Contexte 14
4.4.2 Objectifs liés aux délais de traitement 15
4.5 Autres créances de la Sécurité du revenu 16

5 Indicateurs de performance 17

5.1 Indicateurs d'efficacité 17
5.2 Indicateur d'efficience 19
5.3 Indicateur de qualité des services 19

6 Projets relatifs au service aux débiteurs 21

7 Évolution des comptes à recevoir 23

7.1 Créances « assistance-emploi » 23
7.2 Créances « Emploi-Québec » 24
7.2.1 Créances « individus » 24
7.2.2 Créances « ressources externes » 25
7.3 Créances « garants défaillants » 26
7.4 Créances « pensions alimentaires » 27
7.5 Autres créances de la Sécurité du revenu 28
7.6 Sommaires des comptes à recevoir du Ministère 28

8 Facteurs de contingence 29

Annexes 31

1. Mission, responsabilités, produits et personnes visées

1.1 Mission

Le Centre de recouvrement a pour mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). De plus, le Centre formule des avis et des recommandations en vue d'améliorer les modes de fonctionnement, les politiques, la réglementation et la législation en matière de recouvrement. Cette fonction de conseil en matière de prévention et de facturation peut amener le Centre à faire des recommandations, par exemple quant à la forme et au fond des moyens utilisés dans la facturation et le recouvrement de l'aide conditionnelle, ou à proposer des mesures de recouvrement afin de prévenir les abus dans les demandes d'aide financière.

1.2 Responsabilités

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (L.R.Q., chapitre S-32.001), le Centre est responsable de recouvrer les sommes facturées par la Sécurité du revenu et par Emploi-Québec dans l'administration courante de leurs programmes. Il a la responsabilité de recouvrer quatre types de créances :

- les prestations d'assistance-emploi versées en trop;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des personnes immigrantes qui ont fait l'objet d'un parrainage;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des créanciers alimentaires alors qu'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire est signalé;
- les allocations et les subventions versées en trop par Emploi-Québec dans l'application des mesures d'aide à l'emploi.

1.3 Produits et personnes visées

Essentiellement, les activités du Centre visent à recouvrer les sommes dues au Ministère. Ces activités se traduisent par des encaissements provenant des sources suivantes :

- les retenues sur les prestations versées par la Sécurité du revenu (assistance-emploi) et sur les allocations versées par Emploi-Québec (mesures d'aide à l'emploi), lesquelles se font automatiquement par les systèmes informatiques;
- les retenues sur les remboursements d'impôt et de TVQ émis par le ministère du Revenu (MRQ), qui se font également de façon automatique par les systèmes informatiques;
- le recouvrement, de façon informatique, de l'aide conditionnelle versée en attente des nouvelles allocations familiales (NAF), effectué par la Régie des rentes du Québec (RRQ);
- le recouvrement de l'aide conditionnelle, effectué de façon informatique par des organismes comme la RRQ, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ);

- les ententes de remboursement négociées par les agents de recouvrement, conclues à la suite de l'analyse de solvabilité qui établit la capacité de payer de la personne débitrice;
- l'application de procédures judiciaires, nommément les saisies de salaires et d'avoirs liquides, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles;
- le recouvrement effectué par le MRQ dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., chapitre P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement aux droits des créanciers alimentaires.

Les personnes visées par les activités du Centre sont celles qui :

- ont reçu des prestations d'assistance-emploi sans y avoir droit;
- ont omis de respecter leur engagement de garant d'une personne immigrante devenue prestataire de l'assistance-emploi;
- ont reçu des allocations ou des subventions versées en trop par Emploi-Québec;
- ont fait ou font défaut de payer une pension alimentaire fixée par jugement à une personne qui reçoit ou a reçu des prestations d'assistance-emploi.

2 Organisation

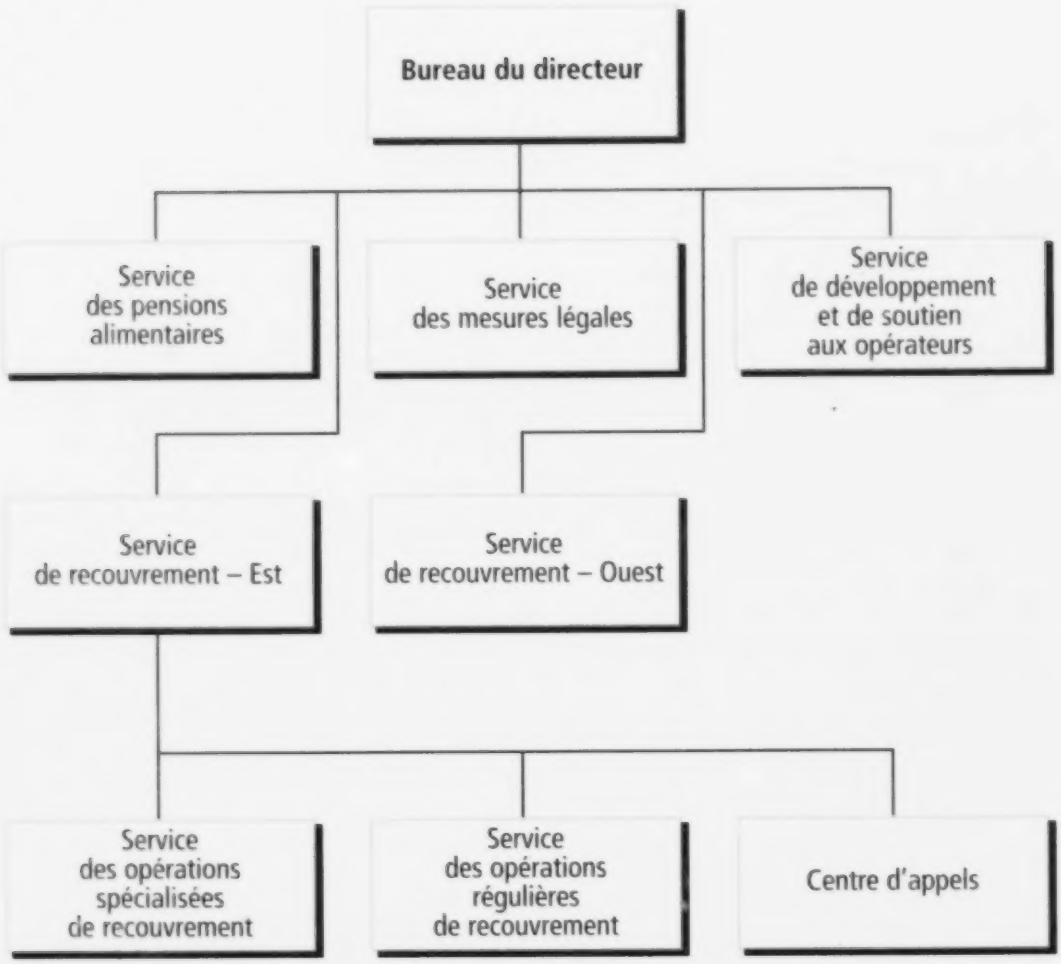
2.1 Ressources humaines

L'organisation du travail prévoit des activités dites de première ligne, exercées par le personnel du centre d'appels, qui consistent à communiquer avec les débiteurs de nouvelles réclamations afin de négocier des ententes de remboursement. Lorsque les négociations ne portent pas fruit, ou lorsque les ententes convenues ne sont pas respectées par les débiteurs, les dossiers sont traités par des équipes de deuxième ligne. Les activités de ces dernières consistent à terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des mesures légales peuvent être prises à l'endroit de certains débiteurs qui ont une capacité de payer, mais qui n'offrent aucune collaboration; dans le cas contraire, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Ainsi, en 2005-2006, le Centre prévoit utiliser 245 années-personnes (ETC), réparties de la façon suivante :

- le Bureau du directeur (5 ETC) (0,3 M$) assure la gestion administrative du Centre;
- le Service de recouvrement – Est (101 ETC) (4,1 M$) regroupe tout le personnel affecté au centre d'appels (recouvrement de première ligne pour l'ensemble du Québec), celui qui est affecté aux dossiers spécialisés (successions, faillites, dépôts volontaires) et, enfin, une partie de celui qui est affecté au recouvrement de deuxième ligne;
- le Service de recouvrement – Ouest (55 ETC) (1,9 M$) regroupe le personnel affecté au recouvrement des créances « garants défaillants » ainsi qu'une partie de celui qui est affecté au recouvrement de deuxième ligne;
- le Service des mesures légales (36 ETC) (1,4 M$) est responsable de la préparation, du dépôt et du suivi des mesures légales. Ce service regroupe aussi le personnel affecté aux encaissements ainsi que celui qui est affecté au traitement des demandes de recours au pouvoir discrétionnaire du ministre;
- le Service des pensions alimentaires (28 ETC) (1,2 M$) regroupe le personnel affecté à la gestion des créances alimentaires pour lesquelles le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est subrogé et dont le recouvrement est effectué par le ministère du Revenu;
- le Service de développement et de soutien aux opérations (20 ETC) (1,1 M$) fournit l'expertise pour soutenir le développement et les activités du Centre.

Organigramme fonctionnel



2.2 Ressources financières

Pour l'année 2005-2006, le budget affecté aux opérations du Centre s'élèvera à 12,9 millions de dollars, répartis comme suit :

Budget affecté aux activités de recouvrement	**M$**
Rémunération (incluant les sommes versées à la Ville de Montréal)*	11,1
Fonctionnement (incluant le coût des développements informatiques)	1,8
TOTAL	**12,9**

* Convention entre la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement par les employés de la Ville de Montréal. Ces employés font partie du Service de recouvrement – Ouest.

3 Orientations et enjeux

3.1 Orientations

Les orientations du Centre s'inscrivent dans la planification stratégique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à l'intérieur d'un enjeu ministériel visant le maintien d'une offre de service de qualité. Les résultats du Ministère à l'égard de la saine gestion des fonds publics sont étroitement liés au rendement du Centre en matière de recouvrement des sommes versées en trop.

Pour mener à bien sa mission, le Centre s'est fixé les objectifs généraux suivants :

- Recouvrer de façon optimale les sommes dues au Ministère, c'est-à-dire le plus possible et au moindre coût;
- Assurer un traitement équitable, courtois et confidentiel à tous les débiteurs, dans le respect des lois et règlements qui régissent les activités de recouvrement.

Pour atteindre ses objectifs, le Centre a adopté les orientations stratégiques suivantes :

- Contribuer au contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir du Ministère en recouvrant les sommes dues de manière optimale, en radiant les mauvaises créances et en donnant le traitement approprié à tous les dossiers;
- Communiquer avec tout nouveau débiteur dans un délai maximal d'un mois;
- Poursuivre le partenariat avec les organismes qui viennent en aide aux personnes éprouvant des difficultés financières;
- Augmenter la productivité en investissant de façon continue dans la formation du personnel et en améliorant les outils de travail;
- Contribuer au recouvrement des pensions alimentaires non versées aux prestataires de l'assistance-emploi et qui ont fait l'objet d'une subrogation du Ministère en maintenant et en améliorant la qualité des services rendus par le Centre à ses différents partenaires, soit la Sécurité du revenu, le ministère du Revenu et le ministère de la Justice;
- Réaliser ses actions auprès des personnes visées en appliquant les principes suivants dans le respect des lois et règlements qui régissent les activités du Centre :
  - humanité et respect dans ses communications, visant en priorité la négociation d'ententes de remboursement qui respectent la capacité de payer de chaque débiteur,
  - équité par des actions ne laissant place à aucune discrimination envers les débiteurs,
  - rigueur dans l'analyse et la recherche des renseignements permettant d'évaluer la capacité réelle de payer de chaque débiteur et dans l'application des mesures de recouvrement appropriées.

3.2 Enjeux

Au cours des dernières années, le Centre de recouvrement a mis en place une organisation de travail efficace et performante. De plus, le Centre s'est doté des technologies les plus modernes en matière de recouvrement et de service à la clientèle. Aujourd'hui, le Ministère contrôle très bien ses comptes à recevoir et ceux-ci sont en diminution constante.

En 2005-2006, le Centre de recouvrement prévoit diminuer son prix de revient de façon importante puisqu'en deux ans, il aura réduit son personnel de près de 20 % par attrition naturelle, sans affecter ses résultats au seul chapitre du recouvrement. Les ressources disponibles seront affectées en priorité aux interventions de première ligne (centre d'appels) afin de conclure le plus rapidement possible des ententes de remboursement. À cette étape du processus de recouvrement, le prix de revient des interventions est le plus avantageux parmi l'ensemble des activités du Centre. En concentrant les ressources humaines vers ces activités de première ligne, toute la technologie du centre d'appels peut être utilisée avec encore plus d'efficience et d'efficacité.

Le Centre va aussi renforcer ses équipes de dépistage afin de réintégrer le plus de dossiers possible dans ses processus réguliers les moins coûteux.

Le Centre continuera de développer son partenariat avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport afin d'accroître le recouvrement, auprès des étudiants, des prêts et des bourses versées en trop.

Enfin, le Centre compte présenter son offre de service à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, s'appuyant à cet effet sur les nouvelles technologies mises en place (générateur d'appels), sur une organisation de travail performante, sur des processus de travail simples et, avant tout, sur l'expertise de ses agents de recouvrement.

4 Cibles de résultats 2005-2006

Puisque la responsabilité du Centre se limite aux activités sur lesquelles il exerce un contrôle, le plan d'action cible uniquement les résultats découlant des actions du personnel affecté au recouvrement.

Les autres éléments susceptibles de faire varier les comptes à recevoir du Ministère et sur lesquels le Centre n'exerce aucun contrôle, par exemple les réclamations ainsi que le recouvrement par compensation, sont présentés à titre informatif à la section 8.

4.1 Créances « assistance-emploi »

4.1.1 Recouvrer 52 millions de dollars

En 2005-2006, le Centre prévoit recouvrer 52 millions de dollars par le travail des agents uniquement, soit le même résultat qu'en 2004-2005.

Malgré une diminution de ses comptes à recevoir et de son budget d'opérations, le Centre prévoit atteindre ces résultats en raison de l'augmentation de la productivité globale :

- Plus d'ententes de remboursement seront conclues au centre d'appels (activités de première ligne) dont l'effectif sera sensiblement augmenté par une réaffectation d'agents provenant des activités de deuxième ligne. Les activités du centre d'appels sont plus efficientes que toute autre forme d'activité au Centre de recouvrement. Nous pourrons ainsi régler davantage de dossiers à un moindre coût.

- Un peu plus de 14 000 débiteurs sur les 190 000 que compte le Ministère sont actuellement introuvables et il est pratiquement impossible de recouvrer les créances de ces personnes. Le Centre va augmenter la taille de l'équipe affectée à la recherche d'adresses et de coordonnées afin de remettre le plus grand nombre possible de ces dossiers dans le processus actif de recouvrement.

- Le recouvrement des créances déjà radiées sera intensifié dans tous les cas où un nouvel examen du dossier permettra de déceler une rentabilité dans la démarche.

4.2 Créances « Emploi-Québec »

4.2.1 Contexte

Emploi-Québec a mis en place une série de mesures et de programmes permettant à des personnes de réintégrer le marché du travail, de conserver leur emploi ou de se perfectionner. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « individus » concernent des personnes qui doivent rembourser les sommes reçues en trop en vertu de ces mesures et programmes.

Emploi-Québec a également mis en place des programmes de subventions destinés à des ressources externes et à des entreprises, qui visent la création d'emplois et la formation de la main-d'œuvre. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « ressources externes » concernent des organismes ou des entreprises qui doivent rembourser les sommes reçues en trop en vertu de ces programmes.

4.2.2 Recouvrer 3,5 millions de dollars

En 2005-2006, le Centre prévoit recouvrer 3,5 millions de dollars. Le recouvrement auprès des individus devrait atteindre 2 millions et celui auprès des ressources externes et des entreprises, 1,5 million.

Pour atteindre ce niveau de recouvrement par les agents, le Centre bénéficiera des mêmes moyens que pour le recouvrement des créances d'assistance-emploi, puisque ce sont les mêmes agents qui font le recouvrement des deux types de créances.

4.3 Créances « garants défaillants »

4.3.1 Contexte

En s'engageant par contrat auprès du gouvernement québécois à subvenir aux besoins des personnes qu'ils parrainent, des garants permettent à des immigrants de venir s'installer au Québec dans le cadre du Programme de réunification des familles du gouvernement canadien. Par de tels contrats, ces garants s'engagent à rembourser toutes les prestations d'assistance-emploi versées par le Ministère aux personnes qu'ils parrainent.

4.3.2 Recouvrer 3 millions de dollars

Le potentiel de recouvrement annuel diminue depuis trois ans. Les comptes à recevoir, qui se situaient à 119 millions de dollars en mars 2000, se situent maintenant à 86,3 millions. La facturation brute est passée de 14,5 millions en 2002-2003, à un peu plus de 5 millions en 2004-2005. En 2005-2006, la facturation devrait atteindre 5,1 millions selon la Sécurité du revenu, responsable de cette facturation. Près de 80 % de la facturation qui s'ajoute à chaque année s'adresse majoritairement à des débiteurs qui ont déjà une dette envers le Ministère, alors que la capacité de remboursement de ces derniers n'augmente pas. Cette facturation supplémentaire vient donc prolonger la période de recouvrement, mais ne permet pas d'augmenter le recouvrement annuel.

Pour toutes ces raisons, le Centre prévoit que le recouvrement effectué par ses agents atteindra 3 millions de dollars en 2005-2006, soit 0,8 million de moins qu'en 2004-2005. Les ressources affectées au recouvrement de ce type de créances seront réduites de 30 % en raison de la diminution du potentiel de recouvrement.

4.4 Créances « pensions alimentaires »

4.4.1 Contexte

La Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (article 111) prévoit que, lorsque la créance d'une personne prestataire est une pension alimentaire déterminée par jugement ou suivant une transaction et une déclaration communes de dissolution d'une union civile reçues devant notaire, la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale se substitue de plein droit au créancier alimentaire dans l'exercice de ses droits et privilèges pour tous les versements de cette pension qui sont échus ou à échoir à compter du moment où ce dernier devient admissible à des prestations d'assistance-emploi. Cette substitution se définit légalement par le terme « subrogation ».

Dans l'administration du Programme d'assistance-emploi, c'est la Sécurité du revenu, dans les centres locaux d'emploi (CLE), qui est en mesure de constater l'existence d'un jugement de pension alimentaire et d'un défaut de paiement par le débiteur alimentaire. La Sécurité du revenu transmet alors les cas au Centre. Ce dernier a le mandat de vérifier la conformité des données, d'établir le montant des créances exigibles, de remplir et de transmettre l'avis de subrogation au ministère du Revenu (MRQ), lequel agit comme percepteur des pensions alimentaires en vertu de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires.

L'agent du Centre est l'interlocuteur privilégié auprès du MRQ et de la Sécurité du revenu tout au long du processus de recouvrement en assurant l'échange régulier de toute l'information qui favorise une gestion adéquate de ces créances. Il joue également ce rôle auprès du ministère de la Justice lorsqu'il y a demande de révision des jugements. Le Centre assure ainsi le suivi et la mise à jour d'environ 24 000 dossiers subrogés.

4.4.2 Objectifs liés aux délais de traitement

Afin d'accélérer le remboursement des sommes dues au Ministère et de s'assurer que les créances sont maintenues à jour le plus possible, le Centre compte réduire encore cette année l'ensemble des délais de transmission des documents au MRQ.

Délai de transmission des avis de nouvelles subrogations : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 25 jours

En 2005-2006, le Centre réduira de 30 jours à 25 jours le délai de transmission des avis de nouvelles subrogations et traitera plus de 90 % de ces avis à l'intérieur du délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre le défaut de paiement d'une pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de subrogation au MRQ. Cette réduction du délai constitue une amélioration de plus de 15 % par rapport à 2004-2005.

Délai de transmission des avis de réactivation de subrogation : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 20 jours

Il arrive qu'à la suite d'un défaut de paiement, le Ministère doive se subroger à nouveau dans des dossiers où il avait auparavant signalé une fin d'aide financière. C'est ce qu'on appelle une réactivation de subrogation.

En 2005-2006, le Centre réduira de 25 jours à 20 jours le délai de transmission des avis de réactivation de subrogation et traitera plus de 90 % de ces avis à l'intérieur du délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre un nouveau défaut de paiement de la pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de réactivation au MRQ. Comparativement aux avis de nouvelles subrogations où le délai est de 25 jours, le délai estimé pour le traitement des réactivations est de 20 jours parce que les dossiers sont déjà en suivi au Ministère. Cette réduction constitue une amélioration de 20 % par rapport à 2004-2005.

Délai de transmission des avis de fin d'aide financière : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 42 jours

Lorsqu'une personne cesse de bénéficier de l'aide financière du Programme d'assistance-emploi, elle peut recevoir du ministère du Revenu la pension alimentaire à laquelle elle a droit. Le fait de traiter rapidement les délais de transmission des avis de fin d'aide financière permettra à cette personne de recevoir ces versements directement et plus rapidement.

En 2005-2006, le Centre réduira le délai de transmission des avis de fin d'aide financière de 45 jours à 42 jours, et traitera plus de 90 % de ces avis à l'intérieur du délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où le créancier alimentaire cesse de recevoir des prestations d'assistance-emploi et la date où le Centre transmet l'information au MRQ. Cette réduction du délai constitue une amélioration de près de 7 % par rapport à 2004-2005.

4.5 Autres créances de la Sécurité du revenu

Contexte

La Sécurité du revenu a mis en œuvre des programmes et des mesures spécifiques différents de l'assistance-emploi et qui ont pour objet d'accorder une aide financière à des individus. Dans ce contexte, mentionnons des programmes comme Solidarité jeunesse, Soutien financier aux mineures enceintes et Licenciement collectif.

Les créances regroupées sous l'appellation « autres créances de la Sécurité du revenu » concernent des personnes qui doivent rembourser des sommes reçues en vertu de ces programmes et mesures.

En 2005-2006, le Centre prévoit recouvrer la même somme qu'en 2004-2005, soit 133 000 $.

5 Indicateurs de performance

Le Centre dispose d'un ensemble de données de gestion lui permettant de rendre compte de ses activités et de conseiller le Ministère en matière de recouvrement des créances. Le Centre utilise également différents indicateurs de mesure des résultats, qui se regroupent en trois catégories : les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité des services.

Le lecteur trouvera en annexe la définition et l'utilité de ces indicateurs de performance.

5.1 Indicateurs d'efficacité

	Taux annuel de recouvrement des dossiers (%)		Taux annuel de recouvrement des créances (%)		Taux de recouvrement vs facturation annuelle (%)		Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir (%)	
Créances / Années	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006
Assistance-emploi	53,3	56,0	21,5	21,0	98,6	94,7	106,7	102,6
Emploi-Québec	49,6	52,0	39,4	44,1	113,6	114,4	121,1	122,6
Garants défaillants	52,2	55,0	7,4	7,0	—	—	—	—

Note : Tous les taux qui se rapportent aux créances d'Emploi-Québec sont calculés en ne tenant compte que des créances « individus », car ces dernières peuvent bénéficier du recouvrement par compensation et retenues, alors que ce n'est pas le cas pour les créances « ressources externes ».

Taux annuel de règlement des dossiers[1]

En 2005-2006, le Centre prévoit que ce taux passera de 53,3 % à 56 %, une croissance de 5 % pour les créances « assistance-emploi ». Ce taux est en croissance constante au cours de chacune des trois dernières années. Cette croissance est liée aux effets combinés de la réorganisation du travail et de l'utilisation accrue du centre d'appels sur le nombre total de dossiers réglés, que ce soit par entente de remboursement, mesures légales, proposition de règlement ou demande de radiation acceptée.

Pour les mêmes raisons citées au paragraphe précédent, le taux annuel de règlement de dossiers pour les créances d'Emploi-Québec connaîtra une hausse de près de 5 %, passant de 49,6 % en 2004-2005 à 52 % en 2005-2006.

Le taux pour les créances des garants défaillants devrait connaître une croissance d'un peu plus de 5 %, passant de 52,2 % à 55 %.

1. En 2005-2006, le Centre modifiera la méthode de calcul de ce taux. Aux fins de comparaison, le taux à la fin de l'année 2004-2005 a été calculé selon la nouvelle méthode.

Taux annuel de recouvrement des créances

Le Centre prévoit une légère baisse de ce taux, le faisant passer de 21,5 % en 2004-2005 à 21,0 % en 2005-2006 pour les créances « assistance-emploi ». Une diminution de 12,4 millions de dollars en facturation d'aide conditionnelle auprès de la SAAQ, de la CSST et de la RRQ entraînera une diminution proportionnelle du recouvrement par compensation. Le recouvrement total diminuera de 5,3 millions, d'où la baisse de 0,5 % du taux annuel de recouvrement des créances.

Pour les créances d'Emploi-Québec, le Centre prévoit un taux de 44,1 % en 2005-2006, ce qui représente une augmentation de près de 12 % par rapport au taux de 2004-2005, conséquence de la baisse de l'inventaire des comptes à recevoir, alors que le recouvrement connaîtra une légère augmentation. Le montant moyen des créances d'Emploi-Québec étant plus faible que celui des créances « assistance-emploi », cette situation facilite la négociation d'ententes de remboursement avec les débiteurs pour un recouvrement rapide et complet, d'où un taux de recouvrement plus élevé.

Enfin, le taux annuel de recouvrement des créances des garants défaillants passera de 7,4 % à 7,0 %. Le montant moyen de ces créances étant beaucoup plus élevé que dans le cas des créances « assistance-emploi » et d'Emploi-Québec, les créances des garants défaillants sont plus difficiles à recouvrer. Le recouvrement doit s'effectuer sur plusieurs années, ce qui explique le taux annuel de recouvrement plus bas dans les créances des garants défaillants que dans les autres types de créances.

Taux de recouvrement vs facturation annuelle

En 2005-2006, le Centre prévoit un taux de 94,7 % pour les créances « assistance-emploi », comparativement à 98,6 % pour l'année 2004-2005. Une diminution de 12,4 millions de dollars en facturation d'aide conditionnelle auprès de la SAAQ, de la CSST et de la RRQ entraînera une diminution proportionnelle du recouvrement par compensation et viendra affecter directement cet indicateur.

Pour les créances d'Emploi-Québec, le Centre prévoit un taux de 114,4 %, légèrement supérieur à celui de 2004-2005, soit 113,6 %. L'augmentation prévue résulte d'une facturation presque stable, alors que le recouvrement augmentera légèrement.

Quant aux créances des garants défaillants, ce taux ne peut être établi. Le recouvrement totalisera 6 millions, mais le très bas niveau de la facturation nette pour l'année 2005-2006 empêche le calcul d'un taux significatif. Le taux de l'année 2004-2005 ne peut être établi non plus pour les mêmes raisons.

Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir

En 2005-2006, le Centre prévoit un taux de 102,6 % pour les créances « assistance-emploi », étant attendu que le recouvrement et la radiation nette totaliseront 156,2 millions de dollars pour 152,2 millions de facturation nette. En 2004-2005, le recouvrement et la radiation nette totalisent 161,7 millions par comparaison avec 151,6 millions de facturation nette, pour un taux de 106,7 %. Encore une fois, la diminution de la facturation d'aide conditionnelle mentionnée plus haut ainsi que ses effets sur le recouvrement viendront affecter directement ce taux.

Pour les créances d'Emploi-Québec en 2005-2006, le recouvrement et la radiation nette totaliseront 3 910 000 $ pour une facturation de 3 190 000 $, ce qui correspond à un taux de 122,6 %. En 2004-2005, le taux est de 121,1 %, grâce au recouvrement et à la radiation qui totalisent 3 711 000 $ pour une facturation de 3 064 000 $.

En ce qui concerne les créances des garants défaillants, ce taux ne peut être établi, puisque le très bas niveau de la facturation nette pour l'année 2005-2006 empêche le calcul d'un taux significatif. Pour la même raison, le taux de l'année 2004-2005 ne peut être établi non plus.

5.2 Indicateur d'efficience

	Coût par dollar recouvré par les agents	
	2004-2005 ¢	2005-2006 ¢
Assistance-emploi et Emploi-Québec	20,5	18,9
Garants défaillants	19,7	18,3

Créances « assistance-emploi » et « Emploi-Québec »

En 2005-2006, le coût par dollar recouvré par les agents connaîtra une diminution de 1,6 ¢, soit près de 8 %, conséquence d'une baisse des coûts de main-d'œuvre et du maintien du recouvrement par les agents.

Créances « garants défaillants »

En 2005-2006, le coût par dollar recouvré par les agents sera inférieur de 1,4 ¢ à celui de 2004-2005. La diminution des coûts de main d'œuvre compensera la diminution anticipée du recouvrement par les agents.

5.3 Indicateur de qualité des services

Taux de plaintes avec correctifs

En 2005-2006, le Centre prévoit diminuer à 0,20 plainte par 1000 dossiers le taux de plaintes avec correctifs, comparativement à 0,24 en 2004-2005. Il est important de mentionner que ce taux s'applique à l'ensemble des activités de recouvrement du Centre, indépendamment des types de créances contenus dans les dossiers.

6 Projets relatifs au service aux débiteurs

Amélioration des communications avec la clientèle

En accord avec sa Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens et dans une optique d'assurance qualité, le Centre entend poursuivre l'écoute et l'analyse de conversations téléphoniques entre les débiteurs et son personnel du centre d'appels. Ce projet a débuté au cours de la dernière année et une session de formation sera réalisée auprès des agents à partir des observations effectuées au moment de l'écoute.

Par ce projet, le Centre veut s'assurer que les débiteurs sont servis avec respect et courtoisie, qu'ils reçoivent l'information la plus complète et la plus précise possible et qu'ils concluent des ententes de remboursement adaptées à la situation financière de chacun.

Amélioration du temps de réponse des préposés aux renseignements

En ajoutant de nouveaux préposés aux renseignements, le Centre entend améliorer, en 2005-2006, la qualité du service à la clientèle en faisant passer à moins d'une minute le temps d'attente moyen pour les personnes qui appellent au Centre afin d'obtenir des renseignements. Ce temps d'attente est actuellement de 1 minute 40 secondes.

Le Centre vise également à garantir un taux de réponse aux appels entrants de 90 % et plus, taux qui est actuellement à un peu plus de 63 %.

7 Évolution des comptes à recevoir

7.1 Créances « assistance-emploi »

	Résultats prévus			
	2004-2005 (M$)		2005-2006 (M$)	
Comptes à recevoir au début		**556,7**		**546,5**
Facturation				
- réclamations	141,8		141,2	
- intérêts et frais	22,0		23,0	
- annulations de créances	(12,2)	151,6	(12,0)	152,2
Recouvrement par les agents	(52,0)		(52,0)	
Recouvrement par compensation :				
- aide conditionnelle automatisée	(29,9)		(18,7)	
- retenues à même les prestations et allocations	(42,0)		(47,0)	
- retenues effectuées par le MRQ	(23,2)		(24,0)	
- nouvelle allocation familiale (NAF) par la RRQ	(4,5)		(4,5)	
- remboursement de trop-perçus	2,1	(149,5)	2,0	(144,2)
Créances radiées				
- radiation	(44,0)		(42,0)	
- annulation de radiation	31,7	(12,3)	30,0	(12,0)
Comptes à recevoir à la fin		**546,5**		**542,5**

Commentaires sur les prévisions 2005-2006

Facturation

Selon les prévisions de la Sécurité du revenu, les réclamations atteindront 141,2 millions de dollars, soit sensiblement le même niveau qu'en 2004-2005.

Au cours de l'année 2004-2005, le taux moyen servant au calcul des intérêts a été de 7 %. Le calcul des revenus d'intérêts de l'année 2005-2006 est basé sur l'hypothèse que ce taux sera stable au cours de l'année.

Recouvrement

Ainsi qu'il a été mentionné au point 4.1.1 au sujet du recouvrement par les agents, le Centre prévoit obtenir les mêmes résultats qu'en 2004-2005, tout en réduisant le nombre d'agents.

Quant au recouvrement par compensation, il sera en baisse de 5,4 millions de dollars par rapport au recouvrement de 2004-2005. En effet, l'augmentation des retenues à même les prestations et allocations ne compensera pas entièrement la diminution de 11,2 millions en recouvrement d'aide conditionnelle automatisée.

7.2 Créances « Emploi-Québec »

7.2.1 Créances « individus »

	Résultats prévus			
	2004-2005 (K$)		2005-2006 (K$)	
Comptes à recevoir au début		**5 991**		**5 344**
Facturation nette		3 064		3 190
Recouvrement par les agents	(1 986)		(2 000)	
Compensation :				
- retenues à même les prestations et allocations	(779)		(900)	
- retenues effectuées par le MRQ	(745)		(780)	
- remboursement de trop-perçus	30	(3 480)	30	(3 650)
Créances radiées				
- radiation	(769)		(800)	
- annulation de radiation	538	(231)	540	(260)
Comptes à recevoir à la fin		**5 344**		**4 624**

Commentaires sur les prévisions 2005-2006

Facturation

En 2005-2006, Emploi-Québec prévoit maintenir le même niveau de facturation qu'en 2004-2005 pour les créances « individus ».

Recouvrement

Ainsi qu'il a été mentionné au point 4.2.2, le Centre prévoit atteindre les mêmes résultats en recouvrement par les agents que ceux obtenus en 2004-2005, soit 2 millions de dollars.

Le Centre anticipe une légère hausse du recouvrement par compensation.

7.2.2 Créances « ressources externes »

	Résultats prévus	
	2004-2005 (K$)	2005-2006 (K$)
Comptes à recevoir au début	**817**	**1 038**
Facturation nette	1 739	1 750
Recouvrement par les agents	(1 518)	(1 500)
Comptes à recevoir à la fin	**1 038**	**1 288**

Commentaires sur les prévisions 2005-2006

Facturation

Emploi-Québec prévoit la même facturation dans les créances « ressources externes » qu'en 2004-2005.

Recouvrement par les agents

Le Centre prévoit recouvrer 1,5 million de dollars par le travail des agents pour les créances « ressources externes ». Il faut noter que le recouvrement par les agents est directement lié au montant de la facturation et que ce type de créances ne peut bénéficier du recouvrement par compensation.

7.3 Créances « garants défaillants »

	Résultats prévus			
	2004-2005 (M$)		2005-2006 (M$)	
Comptes à recevoir au début		**95,9**		**86,3**
Facturation				
- réclamations	5,2		5,1	
- intérêts et frais	0,8		0,7	
- annulations de créances	(5,3)	0,7	(5,1)	0,7
Recouvrement par les agents	(3,8)		(3,0)	
Recouvrement par compensation :				
- retenues à même les prestations et allocations	(1,6)		(1,6)	
- retenues effectuées par le MRQ	(1,6)		(1,5)	
- remboursement de trop-perçus	0,1	(6,9)	0,1	(6,0)
Créances radiées				
- radiation	(5,5)		(3,4)	
- annulation de radiation	2,1	(3,4)	2,2	(1,2)
Comptes à recevoir à la fin		**86,3**		**79,8**

Commentaires sur les prévisions 2005-2006

Facturation

Selon les prévisions de la Sécurité du revenu, les réclamations atteindront 5,1 millions de dollars, soit 0,1 million de moins qu'en 2004-2005. Les annulations de créances à la suite de l'acceptation de propositions de règlement final seront légèrement en baisse également.

Recouvrement

Ainsi qu'il est indiqué au point 4.3.2, le Centre prévoit recouvrer 3 millions de dollars par le travail des agents, soit 0,8 million de moins qu'en 2004-2005.

Le recouvrement par compensation devrait être sensiblement le même que celui de 2004-2005.

7.4 Créances « pensions alimentaires »

	Résultats prévus			
	2004-2005 (M$)		2005-2006 (M$)	
Comptes à recevoir au début		**120,0**		**109,1**
Arrérages de pensions alimentaires				
- facturation	34,0		32,0	
- annulation	(21,1)	12,9	(20,0)	12,0
Recouvrement				
- par le MESSF	(0,3)		(0,2)	
- par le MRQ	(23,5)	(23,8)	(22,7)	(22,9)
Comptes à recevoir à la fin		**109,1**		**98,2**

Commentaires sur les prévisions 2005-2006

Le Centre prévoit que le nombre de dossiers dans lesquels des arrérages de pensions alimentaires sont facturés mensuellement sera d'environ 8 500 en 2005-2006.

Chaque année, plusieurs ordonnances alimentaires sont révisées ou annulées par les tribunaux. Cette démarche a eu pour effet de modifier ou d'annuler un volume important de créances alimentaires, soit 21 millions de dollars en 2004-2005, et le Centre estime qu'en 2005-2006, ces révisions ou annulations d'ordonnances alimentaires conduiront à l'annulation d'un autre montant de 20 millions de créances alimentaires du Ministère.

Enfin, le Centre prévoit transmettre au ministère du Revenu (MRQ) 2 700 nouvelles subrogations et 800 réactivations de subrogation au cours de l'année 2005-2006.

Recouvrement

Le MRQ prévoit recouvrer 22,7 millions de dollars, soit une diminution de 0,8 million sur les résultats de 2004-2005.

7.5 Autres créances de la Sécurité du revenu

	Résultats prévus	
	2004-2005 (K$)	2005-2006 (K$)
Comptes à recevoir au début	**135,8**	**172,1**
Facturation nette	169,4	160,0
Recouvrement par les agents	(133,1)	(133,0)
Comptes à recevoir à la fin	**172,1**	**199,1**

Le Centre prévoit peu de variations au cours de la prochaine année, autant au chapitre de la facturation qu'à celui du recouvrement.

7.6 Sommaires des comptes à recevoir du Ministère

Le tableau suivant présente un sommaire de l'ensemble des comptes à recevoir du Ministère à la fin de l'année 2004-2005, ainsi qu'une prévision de leur évolution à la fin de l'année 2005-2006.

	2004-2005 (M$)	2005-2006 (M$)	Variations (M$)
Assistance-emploi	546,5	542,6	(3,9)
Emploi-Québec :			
- individus	5,3	4,6	(0,7)
- ressources externes	1,0	1,3	0,3
Total	6,3	5,9	(0,4)
Garants défaillants	86,3	79,8	(6,5)
Pensions alimentaires	109,1	98,2	(10,9)
Autres créances	0,2	0,2	0,0
TOTAL	**748,4**	**726,7**	**(21,7)**

8 Facteurs de contingence

Une partie des résultats en recouvrement est attribuable au montant total des réclamations faites en cours d'année. Ainsi, toute différence appréciable dans la réalisation des prévisions sur les réclamations a un effet direct sur les résultats en recouvrement.

Toutes les prévisions touchant les revenus d'intérêts sont basées sur l'hypothèse que le taux en vigueur au 31 mars 2005 demeurera stable au cours de l'année 2005-2006.

Annexes

Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du Centre de recouvrement

Nos engagements généraux

- vous servir avec respect, courtoisie et rapidité;
- respecter l'heure de votre rendez-vous ou vous informer du délai d'attente;
- vous fournir l'information la plus complète et la plus précise possible sur nos services;
- utiliser un langage clair dans nos communications verbales et écrites;
- vous informer sur les motifs d'une décision vous concernant et, s'il y a lieu, vous proposer des solutions de rechange;
- assurer la confidentialité des renseignements personnels;
- vous rappeler dans les 24 heures et, si nécessaire, vous offrir la possibilité de parler à quelqu'un rapidement;
- traiter votre demande rapidement et vous informer des délais.

Nos engagements spécifiques

- écouter avec attention et ouverture les besoins que vous exprimez;
- vous informer de vos droits et obligations;
- assurer la confidentialité des renseignements personnels contenus à votre dossier en limitant sa consultation aux personnes autorisées;
- vous offrir un service personnalisé et conclure des ententes de remboursement adaptées à la situation financière de chacun;
- vous assurer que votre dossier est traité par du personnel compétent, neutre et impartial.

Indicateurs de performance

Définitions et utilité

Taux annuel de règlement des dossiers

Le taux annuel de règlement des dossiers représente le nombre de dossiers réglés durant l'année par rapport au nombre de dossiers recouvrables dans la même période. On entend par dossier réglé un dossier qui comporte une entente de remboursement respectée, une proposition de règlement acceptée, une saisie de salaire effective ou une demande de radiation acceptée. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Centre à régler les dossiers de recouvrement.

Taux annuel de recouvrement des créances

Le taux annuel de recouvrement des créances représente le montant des encaissements totaux par rapport au montant des comptes à recevoir en début d'année, auquel on ajoute la facturation nette de l'année et duquel on déduit le montant des radiations nettes.

Taux de recouvrement vs facturation annuelle

Ce taux est calculé en comparant le total des encaissements de l'année et la facturation nette de l'année. Il permet d'évaluer la performance en recouvrement du Centre par rapport à la facturation annuelle.

Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir

Ce taux est calculé en totalisant le recouvrement et la radiation nette et en comparant ce résultat à la facturation nette. Il permet d'évaluer la contribution du Centre au contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir du Ministère par ses activités de recouvrement et de radiation des créances irrécouvrables.

Coût par dollar recouvré par les agents

Le coût par dollar recouvré représente le montant des dépenses par rapport aux montants recouvrés par les agents. Le montant de ces dépenses est constitué des coûts de rémunération et de fonctionnement payés par le Centre. Cet indicateur permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la rentabilité des ressources investies.

Taux de plaintes avec correctifs

Le taux de plaintes avec correctifs représente le nombre de plaintes, par 1 000 débiteurs, qui ont mené à des correctifs dans le traitement des dossiers. Ces plaintes sont relatives aux procédures de recouvrement et sont enregistrées au Bureau des renseignements et plaintes du Ministère.

Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance

	Résultats prévus	
	2004-2005	2005-2006
Créances « assistance-emploi »		
Montants recouvrés par les agents	52,0 M$	52,0 M$
Taux annuel de règlement des dossiers	53,3 %	56,0 %
Taux annuel de recouvrement des créances	21,5 %	21,0 %
Taux de recouvrement vs facturation annuelle	98,6 %	94,7 %
Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir	106,7 %	102,6 %
Coût par dollar recouvré par les agents	20,5 ¢	18,9 ¢
Créances « Emploi-Québec »		
Montants recouvrés par les agents		
- créances « individus »	2,0 M$	2,0 M$
- créances « ressources externes »	1,5 M$	1,5 M$
Taux annuel de règlement des dossiers – créances « individus »	49,6 %	52,0 %
Taux annuel de recouvrement – créances « individus »	39,4 %	44,1 %
Taux de recouvrement vs facturation annuelle	113,6 %	114,4 %
Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir	121,1 %	122,6 %
Coût par dollar recouvré par les agents	20,5 ¢	18,9 ¢
Créances « garants défaillants »		
Montants recouvrés par les agents	3,8 M$	3,0 M$
Taux annuel de règlement des dossiers	52,2 %	55,0 %
Taux annuel de recouvrement des créances	7,4 %	7,0 %
Coût par dollar recouvré par les agents	19,7 ¢	18,3 ¢
Créances « pensions alimentaires »		
Délai pour la transmission au MRQ des avis de nouvelles subrogations dans plus de 90 % des cas	30 j.	25 j.
Délai pour la transmission au MRQ des avis de réactivation de subrogation dans plus de 90 % des cas	25 j.	20 j.
Délai pour la transmission au MRQ des avis de fin d'aide financière dans plus de 90 % des cas	45 j.	42 j.
Taux de plaintes avec correctifs	**0,24/1 000**	**0,20/1 000**

Emploi
et Solidarité sociale
Québec